

AGILE METHODEN –

EINE EINFÜHRUNG IN DIE THEMENWELTEN RUND UM AGILE, DESIGN THINKING, SCRUM, KANBAN, ...

Es hat sich herumgesprochen, dass es erfolgreiche Unternehmen gibt, die Herausforderungen schneller erkennen und effektiver lösen als andere. Eine neue, andere Art der Führung ist gefragt und die Teams sollen eigenverantwortlich und selbstorganisiert zusammenarbeiten.

Dazu eignen sich Methoden wie Scrum, Kanban, Lean, Design Thinking und was wir sonst noch für Zauberworte (oder sind es Buzzwords?) hören. Auch die Anfragen bei uns haben sich in den letzten Jahren deutlich gehäuft: Wie können Teams und Führungskräfte „agiler“ werden? Welche agilen Methoden gibt es und welche sollten wir einführen? Können wir Vision und Mission nach Design Thinking Prinzipien entwickeln? Wie können wir unsere Hierarchien in ein Orbit-Modell verwandeln?

AGIL ODER WIE SIE IHRE ABLÄUFE AUF FLINKE FÜSSE STELLEN

„Agil“ ist das Gegenteil von träge, unbeweglich und schwerfällig. Brechen Sie alte Planungsmuster auf, seien Sie offen für Veränderungen bei externen Herausforderungen ebenso wie bei internen Abläufen. Machen Sie diese Abläufe leichtfüßig und räumen Sie auf mit unnötiger Bürokratie. Klar fühlt sich das im ersten Moment ungewohnt an. Es ist neu, anstrengend und unkomfortabel. Jetzt heißt es, die Komfortzone zu verlassen und sich von eingefahrenen Gewohnheiten zu trennen.

Agilität heißt: Flexibilität mal Schnelligkeit. Synonyme sind Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit

Im Duden steht:

„Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren“

Zu den typischen agilen Ansätzen gehören:

- ▶ Design Thinking: Wie können auf Basis von reellen Erkenntnissen Lösungen entwickelt werden, die echte Bedürfnisse befriedigen?
- ▶ Business Model Canvas: Wie können wir das Geschäftsmodell gezielt durchdenken?
- ▶ Scrum: Wie können komplexe Probleme gemeinsam im Team fokussiert gelöst werden?
- ▶ Kanban: Wie können Vorlaufzeiten und unfertige Arbeiten reduziert werden?

Sie müssen sich nicht für eine Methode entscheiden, denn jede hat ihren Einsatzbereich in der Organisation.

Allen agilen Ansätzen gemeinsam ist, dass sie eigenverantwortliche, kundenfokussierte und multidisziplinäre Teams fördern – raus aus der Bürokratie und den Fachsilos.

Geschwindigkeit

schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren

Anpassung

schnell an Veränderungen anpassen

Die vier Dimensionen von Agilität

Kunde

kurze Zyklen und Iterationen, das Vorwärtsgen in kleinen Schritten und die Möglichkeit, punktuell und schnell auf Kundenwünsche zu reagieren

Haltung

agiles Mindset, (veränderte) Verhaltensweisen, wertschätzender Umgang, der eine Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht

Lassen Sie uns kurz die einzelnen Phasen durchleuchten:

VERSTEHEN

Wichtigstes Grundprinzip: werden Sie Experte des zu behandelnden Themas:

- Um was geht es konkret?
- Wer ist der Nutzer?
- Wen brauchen Sie im Team?

Je diverser ein Team besetzt ist, desto unterschiedlicher sind die Sichtweisen auf bestimmte Abläufe. Am Ende bereichert diese Diversität den Prozess und auch das Ergebnis. Schaffen Sie ein gemeinsames Grundverständnis als Ausgangsbasis für das Projekt.

BEOBACHTEN

Hier geht es darum, das Handlungsfeld und die Bedürfnisse der Nutzer besser zu verstehen, um Erkenntnisse zu gewinnen und daraus einen Standpunkt zu definieren. Dazu gehören

- Quantitative Datenanalyse (z.B. Desk Research, Marktanalyse, etc.)
- Qualitative Datenanalyse (z.B. Interviews, Shadowing, Cultural Probes, etc.)
- Dokumentation in Form von Boards, Mindmaps, Fotos, etc.

Als Ergebnis erhalten Sie alle wichtigen Informationen, um eine Persona zu erstellen und Empathie für den Nutzer aufzubauen.

POINT-OF-VIEW

Nun kommt es darauf an, die gesammelten Erkenntnisse zu interpretieren, zu gewichten und die wichtigsten Kernerkenntnisse („Golden Nuggets“) herauszuziehen. Am besten gelingt dies mit dem Storytelling-Prinzip: Erzählen Sie sich im Team die erlebten Geschichten, Reaktionen und Emotionen, um einen archetypischen Charakter (Persona) daraus zu entwickeln. Aufgrund dessen findet ein sogenanntes „Reframing“ der Aus-

BEGINNEN WIR MIT DESIGN THINKING

Erfolgreiche Unternehmen differenzieren sich heute nicht mehr durch Features, sondern durch einzigartige Kundenerlebnisse und neuartige Services oder Produkt-Service-Verbindungen. Design Thinking hilft, Innovations- und Optimierungspotenziale auch innerhalb der eigenen Organisation zu identifizieren und diese auf Umsetzbarkeit zu überprüfen.

Entscheidender Erfolgsfaktor? Stellen Sie das in den Vordergrund, um was es vorrangig immer geht: den Menschen. Nach Tim Brown, CEO der Innovationsberatung IDEO, ist Design Thinking ein „Ansatz, der den Menschen ins Zentrum stellt und sich aus der Werkzeugkiste der Designer bedient, um die Bedürfnisse der Leute, die Möglichkeiten der Technologie und die Anforderungen für geschäftlichen Erfolg zu integrieren.“ Per se nichts Neues, nur, dass sich die Vorgehensweise nun auch im Umfeld von Geschäftsprozessen und neuen Produkten etabliert hat, da sie Kreativität mit einem strukturierten Vorgehen verbindet.

Der fast wichtigste Prozess dabei ist das intensive Beschäftigen mit den zugrunde liegenden Tatsachen und beteiligten Personen. Es geht um Zuhören, Lernen und Ausprobieren. Darum herauszufinden, was nicht explizit erkennbar ist. Innovationen liegen meist am Rand versteckt, sie sind nicht auf den ersten Blick erkennbar.

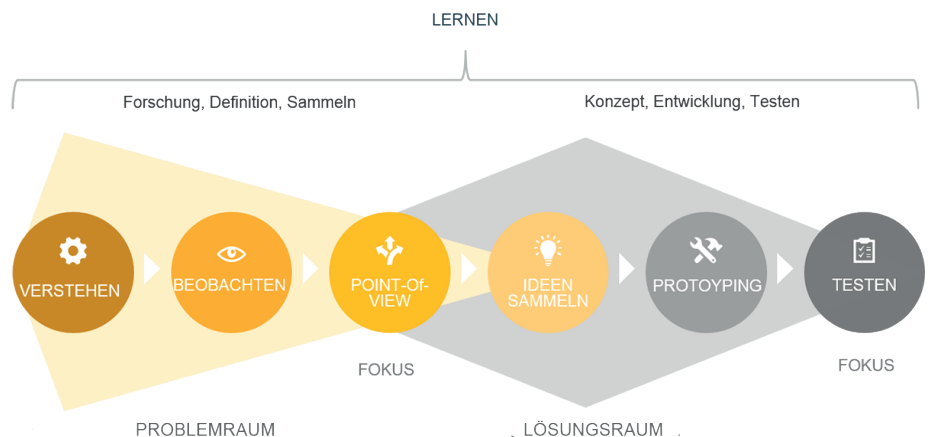
Zurück zu den Fakten: Beim Design Thinking unterscheiden Sie zwischen „Problemraum“ („Wünschbarkeit“) und „Lösungsraum“ („Machbarkeit/Umsetzbarkeit“). Innerhalb derer kommen unterschiedliche Werkzeuge wie Personas, Empathy Map, Interviews, Journey Maps, Stakeholder Analyse und weitere zum Einsatz. Zudem unterscheiden Sie zwei verschiedene Denkkonstrukte, da es entweder darum geht, möglichst viele Erkenntnisse zu gewinnen bzw. neue Ideen zu entwickeln, also zu „divergieren“. Oder aber, wir fokussieren uns auf das Wesentliche und beschränken uns auf einzelne Bedürfnisse, Funktionalitäten oder potenzielle Lösungen, d.h. wir „konvergieren“.



Katrin Greßer ist Geschäftsführerin bei EinfachStimmig (www.einfachstimmig.de). Als Management Coach, Führungskräfteentwicklerin und Autorin unterstützt Katrin Greßer mit einem gebündelten Know-how und ist Wegweiserin durch den Dschungel brandaktueller Themen.



Annika Leopold ist die digitale Neudenkerin bei EinfachStimmig. Sie begleitet Unternehmen in verschiedenen Funktionsebenen, Digitalisierung profitabel umzusetzen. In ihren Projekten setzt sie neben ihrer hohen digitalen Fachkompetenz auf „Erleben und Können“, um innovative Methoden sicher auf ihre Kunden zu übertragen.



gangsfragestellung statt. Sie definieren je nach Komplexität einen oder mehrere Standpunkte, auf dessen Basis die Fragestellung für die Ideenfindung formuliert wird („How might we....“ bzw. „Wie können wir....“).

IDEEN SAMMELN

In der Phase der Ideenfindung sind alle Kreativitätstechniken gewünscht, die dazu beitragen, uneingeschränkt die wildesten und verrücktesten Ideen zu entwickeln. Nutzen Sie beispielsweise Analogien: Gibt es Beispiele aus komplett anderen Branchen, auf denen man aufsetzen könnte? Brainstorming, clustern und durch das Team voten lassen: Welche Ideen sollen umgesetzt werden? Diese fließen in ein Ideenraster, in dem die Ideen nach Machbarkeit bewertet werden. Arbeiten Sie mit Timeboxing – häufig potenziert sich dabei das Kreativitätspotenzial.

PROTOTYPING

Machen Sie Ihre Idee/n früh genug greifbar und testen Sie diese mit potenziellen Nutzern. Wird die Idee oder die Funktionalität verstanden? So entsteht wichtiges Feedback für die Verbesserung der Ideen und Prototypen. Der Phantasie für die Umsetzung der Prototypen sind keine Grenzen gesetzt: Sketching, Concept Maps, Sto-

ryboards oder Design the Box sind nur eine kleine Auswahl an Möglichkeiten. Genau hier fängt die Phase an, in der Knetgummi, Lego und anderes Material wieder an Bedeutung gewinnt! Entwickeln Sie nun Ihren Testplan, um die Idee auf Herz und Nieren zu testen.

TESTEN

Egal ob Testlabor oder Feldforschung: Beziehen Sie Ihre Nutzer mit ein! Das können Kollegen sein, aber wirklich interessant wird es mit echten potenziellen Nutzern. Neben klassischen Tests gibt es mittlerweile hervorragende digitale Möglichkeiten zum Testen, um Prototypen und Funktionalitäten zum Einsatz zu bringen. Auch Experience Prototyping, Desktop Walkthrough und Rollenspiele eignen sich hervorragend, um qualitatives Feedback zu erwirken. Sie sollten so lange aus den Ideen lernen und diese weiterentwickeln, bis es wirklich die Richtige ist. Ansonsten: verwerfen oder verändern. Der Zauberspruch lautet: Kill your darlings! Aktualisieren Sie auf Basis Ihrer Testerkenntnisse Ihre Persona und verändern Sie ggf. die Fragestellung. Generell hilft das Reflektieren z.B. in Form von Retrospektiven, neue Möglichkeiten zu entdecken, die evtl. zu besseren Lösungen führen oder den Prozess als Ganzes verbessern.

Design Thinking konzentriert sich auf Empathie und Kreativität und stellt die Probleme sowie die Problemlösungs-suche der Nutzer in den Mittelpunkt. Es ist Prozess und Mindset gleichermaßen und hilft, eine lebendige Innovationskultur im Unternehmen zu schaffen.

UND WEITER GEHT'S

Nachdem Sie eine Idee im Feld getestet haben und genug Informationen dazu sammeln konnten, eignet sich der Business Model Canvas, um diese in ein Geschäftsmodell zu überführen, sprich: von der Idee „Was habe ich vor?“ zu der Bewertung „Verdiene ich damit Geld?“ zu gelangen.

Dann ist es notwendig, die Arbeit des Teams so sinnvoll zu gestalten, dass am Ende systematisch und zielführend Ergebnisse erzielt werden. Die Aufgabenstellung ist vielfältig – aus diesem Grund muss auch das Team entsprechend agil aufgebaut sein. Eine Möglichkeit bietet die agile Projektmanagement-Methode SCRUM, die Sie aus dem Bereich der Software-Entwicklung kennen: Auch hier müssen viele einzelne Entwickler kleinteilig an großen und komplexen Projekten zielgerichtet arbeiten.

DON'T THINK OUT OF THE BOX – THINK OF WHAT YOU CAN DO WITH THE BOX!

Ein hipper Design-Thinking-Workshop oder ein smartes Scrum-Team machen noch lange keine Veränderung geschweige denn Transformation. Denn Ihr Organisationssystem, die Prozesse und Strukturen, die Unternehmenskultur und auch die Routinen bleiben davon größtenteils unberührt. Flexibles Denken, selbstbewusstes Entscheiden und schnelles Handeln sind gefordert – von Fach- und Führungskräften mehr denn je. Überlegen Sie im Vorfeld, welche Zielsetzung Sie mit Ihrem Team/Ihrer Organisation/Ihrem Unternehmen verfolgen. Binden Sie Ihre Personalabteilung mit ein, ent-

wickeln diese zum Schlüsselpartner und zum Pionier unternehmerischer Leistungskultur. Dazu gehört in erster Linie ein positives, aufgeschlossenes Mindset und eine innere Einstellung, die ‚ja‘ sagt zu dieser neuen Vielschichtigkeit und es gleichzeitig ermöglicht, damit effektiv umzugehen. Schaffen Sie positive Erlebnisse und gute Gefühle – sowohl für Ihre Kunden als auch für Ihre MitarbeiterInnen und vor allem sich selbst. Wenn das klar ist, ist es nicht mehr eine Frage der Methode, sondern des TUNs! ■

all about automation essen



5. – 6. juni 2019
messe essen

FACHMESSE FÜR INDUSTRIE AUTOMATION

REGIONAL – KOMPAKT – KOMPETENT

Systeme, Komponenten, Software und Engineering für industrielle Automation und industrielle Kommunikation im Kontext von Industrie 4.0.

Aussteller, Vorträge und Lösungen, die Sie vorwärts bringen. In einer angenehmen Messeatmosphäre mit viel Zeit für Fachgespräche.

automation-essen.de